

A ideologia do modelo japonês de gestão

Manoel Luiz Malaguti*

"Organizações empresariais, entidades governamentais e centros de estudos universitários se debruçam sobre o 'modelo japonês' para apreender, incorporar e copiar suas práticas de planejamento, de relações industriais, seus círculos de controle de qualidade, etc. (...)"

(Itiro lida)

Introdução

O Modelo Japonês de Gestão (MJG) tem sido apresentado como o contraponto moderno das técnicas tayloristas de administração de empresas. Por oposição ao trabalho parcelar, simples e segmentado, desenvolvido nas empresas tayloristas, o trabalho nas empresas japonesas é caracterizado como polivalente e politécnico. Em contraposição à contínua desqualificação da força de trabalho ocidental, o trabalhador japonês aparece em estado de permanente qualificação. Em confronto com a hierarquia de ferro das firmas tayloristas, as empresas japonesas são apontadas como modelos de gerência participativa. E mais. Intocados pelo desemprego provocado pela desqualificação taylorista do trabalho, os trabalhadores japoneses fazem carreira, têm seus salários reais reajustados periodicamente e seus empregos são assegurados por toda a vida.

Sob outro prisma, o modelo japonês de gestão tende a ser concebido não só como uma técnica eficiente de administração de empresas, mas também

* Professor da Universidade Federal do Espírito Santo.

como uma "cultura gerencial", um modo de vida que procura reproduzir na empresa as condições de segurança vivenciadas no âmbito da vida privada dos trabalhadores. Nas empresas japonesas, não há lugar para egoísmos, concentração de rendas e, principalmente, para a luta de classes.

Nesse sentido, a tão salientada valorização oriental do "homem-trabalhador" aparece como o resultado de uma ruptura radical com antigas formas de gerência — individualistas e conflitivas — relacionadas ou identificadas com o taylorismo/fordismo. Ou seja, a recente preocupação com os recursos humanos revela-se como um repúdio aos princípios de um tipo de gestão empresarial que procura fazer o homem transcender os seus limites físicos e psicológicos, que o transforma num mecanismo cujo desempenho é auferido pelo cronômetro, que segmenta suas tarefas produtivas e sua personalidade e que, enfim, despreza o homem e idolatra o trabalhador. Em suma, a negação do taylorismo/fordismo estaria na origem tanto do "redescobrimto" do trabalho quanto da constituição da moderna e democrática empresa japonesa.

Para compreendermos como se teria constituído esse mundo do trabalho harmônico, faremos uma incursão na sua contrapartida empresarial. Adentraremos no "mundo do capital" japonês, no mundo das inovações tecnológicas, das oscilações da produção e da produtividade, da qualidade e do lucro. Mostraremos que existe uma estreita relação entre um conjunto de **inovações nas técnicas produtivas** e as **transformações da organização do trabalho** no Japão.¹ Nesta primeira parte do trabalho, nossa preocupação central será a de estabelecer quais os padrões tecnológicos e gerenciais que fundamentariam as profundas transformações relacionais consagradas no chamado modelo japonês de gestão. Para tanto, nossa análise privilegiará a ótica empresarial, procurando demonstrar como é percebido o MJG sob o ponto de vista da administração de empresas ("MJG: a ótica do capital").

Numa segunda etapa, nossa preocupação será a de verificar se uma crítica generalizada ao taylorismo pode fundamentar-se na prática das novas técnicas

¹ Consideramos, assim, que as relações entre capital e trabalho observadas nas empresas japonesas podem ser explicadas sem o concurso de hipóteses "culturalistas" e que o funcionamento da economia japonesa está sujeito às mesmas regras das economias ocidentais. A coerência de nossos resultados será o melhor indicador da pertinência, ou não, da metodologia de trabalho aqui adotada.

produtivas e gerenciais implantadas no Japão. Em outras palavras, tentaremos responder às seguintes questões: a implantação do MJG significa, de fato, uma rejeição aos princípios e às práticas tayloristas? O trabalhador que vivencia o *management* japonês, no seu cotidiano, no chão-de-fábrica, se beneficia de melhores condições de trabalho e remuneração que seus colegas ocidentais? Visando oferecer respostas, procuraremos enxergar o processo produtivo com os olhos do trabalhador, preocupando-nos menos, por exemplo, com os acréscimos de produtividade e mais com os meios de alcançá-los. Nossa atenção estará concentrada, então, menos nos aspectos econômicos e mais nas consequências sociais da implantação do MJG. Em outras palavras, confrontaremos as tradicionais técnicas produtivas e gerenciais japonesas (Just-in-Time, Kanban, Círculos de Controle de Qualidade, etc.) com seus resultados sociais, procurando detectar se elas provocam, ou não, o surgimento de uma gestão e de uma organização do trabalho humanizadas, como deixam transparecer as análises de consultores e administradores de empresa ("MJG: a ótica do trabalho").

Enfim, devemos apresentar algumas orientações de leitura. Neste ensaio, partimos do pressuposto de que o leitor queira se informar sobre os rudimentos do Modelo Japonês de Gestão e que, por isso, não tenha nenhum conhecimento anterior sobre o assunto. Por essa razão, os conceitos menos intuitivos serão sempre definidos, na medida e na profundidade em que a compreensão do texto impuser.

Em virtude dessa pretensão didática, algumas repetições serão inevitáveis e imprescindíveis. Além disso, num ensaio que pretende observar o mesmo fenômeno sob ângulos diferentes, as repetições aparecerão, inevitavelmente, como expressão dos "pontos de contato" entre as óticas escolhidas.

MJG: a ótica do capital

O Modelo Japonês de Gestão começou a ser concebido na década de 50. No contexto de um conflito com o sindicato da indústria automobilística, a Toyota Motor Company precisava rever seus conceitos de gestão para fazer frente a uma enorme escassez de força de trabalho. Com esse intuito, contratou um engenheiro, o Engenheiro Ohno. Por essa razão, a base técnica

do MJG também é chamada de *ohnismo*. Na realidade, porém, seu sistema ficou conhecido internacionalmente pelo termo japonês *Kanban*.

O desenvolvimento integral do *Kanban* deu-se num intervalo temporal de três décadas: de 1950 a 1970. Esse método foi sendo aperfeiçoado na medida e na proporção das necessidades da Toyota. Num primeiro momento (início da década de 50), o problema principal era o de encontrar fórmulas de produção poupadoras de mão-de-obra e que não fizessem apelo a tecnologias de ponta — cuja carência no Japão era notória. Além disso, quando comparado com o dos países europeus e o dos Estados Unidos, o mercado automobilístico japonês do Pós-Guerra era insignificante. O objetivo era, pois, múltiplo: produzir (a) pequenas quantidades de (b) veículos diferenciados, com (c) pouca utilização de mão-de-obra e valendo-se de (d) tecnologias muitas vezes já ultrapassadas no Ocidente.

Sem poder utilizar-se das tradicionais economias de escala (a extensão do mercado não o permitia), a solução encontrada por Ohno foi, contrariando o *taylorismo*, determinar que cada trabalhador executasse várias atividades, cuidando de vários equipamentos simultaneamente.

Por outro lado, nessa mesma época, a Toyota enfrentava uma das mais sérias crises financeiras da sua história, o que a impedia de fazer grandes compras e formar estoques: com os poucos recursos de que ela dispunha, a empresa foi obrigada a criar um sistema que prescindisse de grandes imobilizações financeiras, que "comprimisse" a distância entre a produção e as vendas. Foi pensando nessas limitações de mercado e financeiras que Ohno criou o método *Just-in-Time*, um subsistema do *Kanban* que implica a produção da **quantidade justa no tempo justo** de satisfazer a demanda.

Do início dos anos 50 até 1954, a demanda interna por veículos automotores continuava insignificante. No entanto a crise financeira da Toyota parecia sanada, e a Guerra da Coreia fornecia uma demanda suplementar: a empresa devia suprir as necessidades de guerra norte-americanas. Esse período serviu, então, para testar a versatilidade do primeiro momento do *Kanban*, a eficiência do *Just-in-Time*: a Toyota deveria atender a uma demanda interior restrita — embora diversificada — e, ao mesmo tempo, ser suficientemente ágil na produção em massa de alguns poucos tipos de veículos/artefatos de guerra. Em resumo, esse período serviu para testar a elasticidade e a plasticidade do método de Ohno. Em outras palavras, esses anos serviram como prova experimental dos limites quantitativos "superiores" do *ohnismo* e, portanto, de sua adequação às fases ascendentes do ciclo econômico.

É bom que se lembre, no entanto, que o mercado interno era ínfimo, o que diminuía substancialmente a validade do teste. Dito de outra forma, não foi possível se observar a aplicação do método num grande mercado em rápida evolução.

De meados dos anos 50 (término da Guerra da Coréia) ao final da década de 60, a Toyota apenas pôde contar com um reduzido mercado interno. Esses anos configuraram, então, um teste de adequação às fases descendentes do ciclo. O sistema de Ohno passou por outra prova quando, nos anos 70, a demanda de veículos automotores foi ligeiramente aquecida: nenhuma disfunção foi observada. Parecia claro, pois, que Ohno havia descoberto um método de produção eficiente sob condições de demanda restrita ou sofrendo pequenas oscilações (ascendentes ou descendentes).

Com a chegada dos anos 80, os limites "superiores" do método de Ohno não puderam mais ser testados — nem havia necessidade. A eclosão da mais séria crise estrutural do capitalismo não mais questionava suas concepções, muito pelo contrário. O desenvolvimento do Kanban parecia ser o caminho a ser trilhado. E sua implantação e aprofundamento passaram a ser os objetivos primordiais, tanto da Toyota quanto de inúmeras empresas em todas as partes do Mundo.

O Kanban na crise estrutural do capitalismo

Como técnica produtiva, o Kanban permite a adaptação das empresas a uma configuração da demanda condicionada pela crise econômica mundial: falências, desemprego, baixos salários e concentração de rendas concorrem para a alteração do perfil da demanda e para a criação de um tipo especial de consumidor². Com uma demanda solvente restrita a um número decrescente

² Para uma explicação complementar sobre as razões do surgimento desse novo consumidor, recomendamos a leitura de Roustang e Perret (1993). No Capítulo II desse livro, verifica-se como a "vulgarização" do trabalho e a conseqüente proliferação de produtores de uma mesma mercadoria exacerba a concorrência e, logo, a necessidade de se privilegiar a diversidade, a qualidade, o atendimento pós-venda e os contatos pessoais como estratégias de conquista (e de criação) do (novo) consumidor.

de consumidores de grandes posses, o jogo da concorrência não pode mais se realizar pela simples diminuição de custos e de preços. A estratégia empresarial não pode mais se pautar no mero aumento das vendas dos produtos conhecidos, mas deve, isto sim, preocupar-se com a criação de novas necessidades: com uma estrutura de demanda alicerçada em poucos consumidores que possuem quase tudo, as empresas precisam se concentrar no aprimoramento da qualidade dos produtos já existentes, mas, principalmente, na diversificação e na personalização da oferta.

O Kanban é, pois, uma técnica dirigida para a produção de pequenos lotes de produtos distintos e com qualidade irrepreensível. Para atingir esse objetivo, a principal preocupação de seu idealizador, o Engenheiro Ohno (1989), foi a de agilizar o fluxo de informações no interior das empresas. Para tanto, concentrou seus esforços na criação de um sistema (Kanban) que pudesse determinar, de forma precisa, a quantidade de mercadorias efetivamente vendidas e que, ao mesmo tempo, pudesse fazer chegar essa informação aos postos de trabalho que as confeccionam.

Assim fazendo, rompeu com a arraigada tradição fordista da primazia da produção sobre o consumo, transformando o consumo no verdadeiro impulsionador da produção: em lugar de produzir para um mercado incerto, o sistema criado por Ohno detecta as exigências do mercado e só permite a produção do que já está — quase ou literalmente — vendido.

Esse procedimento, que ficou conhecido pelo nome de Just-in-Time (no tempo justo), implica um acréscimo de produtividade baseado na aplicação de uma idéia simples: o "estoque-zero". Ohno acreditava que o aperfeiçoamento e a rapidez da informação entre postos de trabalho proporcionariam substanciais reduções de custos e diminuiriam os desperdícios. De forma esquemática, o criador do Kanban procurou estabelecer um sistema no qual a cada fluxo primário de informações no sentido vendas → produção corresponderia um fluxo derivado e adequado de peças, matérias-primas, subprodutos e trabalhadores em sentido inverso (produção → vendas).³ Compatibilizando produção e consumo, ele conseguiu suprimir, de uma só vez, uma série de

³ Kanban significa painel. É através de pequenas caixas, contendo painéis e deslizando em correias de transmissão, que as informações transitam num sentido e os materiais requisitados se deslocam em outro. Foi esse "ovo de Colombo" que inaugurou a era Kanban.

custos ligados aos descompassos na relação oferta/procura: (a) custos de guarda de mercadorias (depósitos, acondicionamentos, catalogação, vigilância, energia elétrica, etc.); (b) custos relacionados à perda de matérias-primas perecíveis; (c) custos vinculados aos "tempos mortos" da produção e das vendas (utilização sem interrupção de máquinas, equipamentos e trabalhadores) e, por fim, (d) custos salariais e de investimento (diminuição dos efetivos ligados diretamente à produção, dos trabalhadores alocados nos departamentos de recrutamento e seleção e da depreciação acelerada dos equipamentos, etc.).

Racionalizado o gerenciamento dos estoques, estava realizada a primeira etapa do Kanban. Mas é bom que tenhamos claro que o Just-in-Time é apenas uma premissa do Kanban. E este, por sua vez, é a base tecno-organizacional que fundamenta toda a complexidade cultural, psicológica e sociológica que constitui o MJG⁴: "E este é o ponto importante sobre o qual é necessário insistir: a inteligência de Ohno aparece no fato de ele não ter se atido aos estoques. E, finalmente, de só referir-se a estes como **simples pontos de partida** (grifo nosso)" (CORIAT, 1991, p.21).

Tendo como ponto de partida o Just-in-Time, a implantação do Kanban propriamente dito pressupõe — vimos acima — a existência de estoques minimizados de efetivos, matérias-primas e equipamentos. A unidade produtiva que adota os preceitos de Ohno deve ser, então, uma empresa "minimizada", flexível e transparente: **minimizada** porque livre de todos os excessos; **flexível** porque votada à produção de séries reduzidas de múltiplos produtos; **transparente** porque o número de coordenadores das diversas "funções de produção" também se subordina aos princípios do estoque-zero.

Mas como colocar em funcionamento uma empresa sujeita a essa fórmula trinitária (minimização, flexibilidade e transparência)? Em outras palavras: como viabilizar o ajuste da oferta à demanda, respeitando-se os rígidos critérios do Just-in-Time?

⁴ Apenas para que não restem dúvidas sobre esse ponto, é bom reafirmarmos a não-identidade entre o MJG e o Kanban. De forma provisória, podemos aqui afirmar que o *management* especificamente japonês decorre da aplicação do Kanban. Mais à frente, no entanto, tentaremos identificar, passo a passo, como as técnicas produtivas criadas por Ohno construíram uma nova organização social da empresa: o MJG.

Para dar conta de uma produção diversificada, o estoque justo de mão-de-obra precisa ser composto de trabalhadores polivalentes, de trabalhadores flexíveis e facilmente adaptáveis a mudanças bruscas e freqüentes de atividade. O estoque justo de equipamentos, por sua vez, deve poder ser, rápida e facilmente, (re)ajustado. Para que esses constantes (re)ajustes sejam feitos sem interrupções, é necessário que os trabalhadores sejam também "reguladores" e que possuam alguns conhecimentos de manutenção. Mas para que possam exercer esses conhecimentos, precisam de autonomia decisória: uma autonomia que só pode ser adquirida por trabalhadores reconhecidamente responsáveis, o que diminui substancialmente a necessidade de supervisão e vigilância. Nesse mesmo sentido, a coordenação de tarefas torna-se, cada vez mais, uma atividade interna ao conjunto de trabalhadores diretamente produtivos.

Nas palavras do Administrador de Empresas Gilmar Masiero, as principais conseqüências do Just-in-Time podem ser extraídas do conceito central de flexibilidade: o Japão, diz ele,

"(...) parece ter conseguido uma produção flexível não somente através da cooperação de seus trabalhadores em trocar de trabalho quando necessário, mas também mantendo os estoques nos menores níveis possíveis. As empresas japonesas mantêm também reduzido número de trabalhadores em atividades funcionais não diretamente ligadas à produção" (MASIERO, 1994, p.13).

O leitor que nos acompanhou até aqui, deve estar raciocinando com base numa imagem mental de um coletivo de trabalho coeso, denso e cujas relações se efetivam num espaço de trabalho de pequenas dimensões: a rapidez de suas ações, assim como as relativas responsabilidade e autonomia impõem uma certa proximidade dos trabalhadores envolvidos em tarefas afins. Diríamos, mesmo, que a proximidade entre trabalhadores individualmente complementares deve passar pelos sentidos: eles devem poder "se ver sem se deslocar", "se chamar sem gritar" e "controlar com os olhos".

Essa imagem de coletivos limitados realmente se justifica. De fato, o Engenheiro Ohno dividiu o enorme e disperso "coletivo" fordista em pequenos grupos de trabalho, e as razões para isso são muitas: apenas em pequenos grupos a reparação e a produção podem ser tarefas do mesmo trabalhador (as máquinas devem ser poucas e estar sob os olhos do trabalhador); da mesma

forma, só se pode ser responsável, ter autonomia e iniciativa sobre aquilo de que se participa continuamente (o que implica, obviamente, restringir o espaço de deslocamento do trabalhador); e ainda, a atuação simultânea, como produtor direto e coordenador, exige não apenas o conhecimento de processos técnicos, mas também o de indivíduos (o que, novamente, implica um relacionamento "corpo a corpo").

Enfim, é apenas através da repartição das empresas em pequenos grupos — coesos e densos — que se faz possível tanto uma coordenação, quanto uma organização transparentes da produção. Nas palavras do próprio Ohno, a transparência só existe numa "direção pelos olhos": "dirigir pelos olhos", diz Ohno,

"(...) é um dos fundamentos do método Toyota [logo, do Kanban, acrescentamos]. O mestre japonês reconcilia-se, pois, com uma muito antiga e tradicional preocupação dos mestres fabricantes: poder a todo momento, e sempre visualmente, exercer um controle direto sobre os empregados subordinados" (CORIAT, 1991, p.24).

Assim, a estratégia da criação de pequenos grupos atinge dois objetivos complementares e aparentemente contraditórios: reforça a capacidade de controle da administração central e, ao mesmo tempo, tende a tornar desnecessário o exercício desse mesmo controle.

Na realidade, o que tende a se tornar desnecessário é o exercício direto do controle. A criação de pequenos grupos de trabalho provoca reações psicológicas de autocontrole nos seus integrantes, tais como (a) a introjeção dos valores da empresa e (b) a emulação. O confronto "corpo a corpo" ("intelecto a intelecto") no cotidiano de trabalho atiza a competição e o orgulho profissional dos integrantes desses pequenos grupos.⁵ Junte-se a isso a relativa autonomia a eles delegada pela administração central — e a responsabilidade incorporada daí decorrente —, e obter-se-ão as principais

⁵ Para Taylor, o trabalho em grupo nivela "por baixo" o esforço de cada integrante. Ohno, por sua vez, percebe a importância da emulação, da concorrência e do orgulho, no sentido da nivelção "pelo alto". Na realidade, os dois têm razão: quando se trata de conseguir economias de escala através de tarefas extremamente parcelarizadas e repetitivas, não há como se atíçarem os "brios" do trabalhador; já em atividades multifacetadas e em pequena escala, revelam-se as competências, e a dignidade profissional tenta aflorar.

qualidades de um empregado-padrão⁶. A partir do momento em que se instaura plenamente o Kanban, o trabalhador sente-se responsável pelo produto do seu trabalho, confronta-se com a sua "obra", descobre sua perícia nos detalhes da carroceria de um automóvel, identifica-se com sua criação. Neste momento, a qualidade do produto reflete suas próprias qualidades, traduz sua destreza, manifesta sua capacitação e torna pública sua habilidade. Zelar pela qualidade dos produtos e pelo nome da empresa transformam-se, assim, numa obrigação moral, de foro íntimo. E, nesse sentido, "(...) a motivação e a satisfação do trabalho estão estreitamente vinculadas com o sentimento de 'comunidade', através do qual a empresa é considerada como uma extensão do lar e da família" (IIDA, 1986, p.13).

Construindo o trabalhador-padrão, o Kanban incute-lhe uma nova "cultura", a cultura de "sua" empresa. A empresa passa a ter uma alma... A do próprio trabalhador. Ele passa a encarnar, por exemplo, o "espírito Toyota". Os sindicatos, por sua vez, adotam palavras de ordem, onde se confundem vida e trabalho, alma e mercadoria: "Proteger nossa empresa para defender a vida", por exemplo, foi, em 1954, a bandeira do novo sindicato Toyota (CORIAT, 1991, p.37).

Na medida em que o trabalhador funde idealmente sua própria vida com a sobrevivência da empresa, a alta direção pode relaxar o "controle direto sobre os empregados subordinados", humanizando, assim, suas políticas de recursos humanos. No dia-a-dia das empresas, transparece, então, uma relação de parceria entre gestores e trabalhadores diretos: cooperação, integração e união ao redor de objetivos comuns sobrepõem-se a eventuais diferenças.⁷ Enfim,

⁶ Tentando identificar o "brio" profissional com a cultura japonesa, Masiero nos diz que, "No local de trabalho, mais importante que os processos de intimidação é outro tipo de pressão social que possa ser sumariada pela palavra *ganbate*. (...) Mesmo que os empregados japoneses estejam estressados por trabalhar longas horas, eles devem *ganbate* (fazer o seu máximo/melhor) para completar a atividade programada" (MASIERO, 1994, p.16). Entendemos que a questão é: o *ganbate* deriva da cultura ou da organização produtiva? Caso derive da cultura, faz-se necessário demonstrar que o trabalhador ocidental é culturalmente "relaxado". O que não foi feito.

⁷ Como veremos mais abaixo, a alta direção não abre mão do controle total sobre a dinâmica fundamental da propriedade do capital e de sua utilização: em última instância, a administração central pode desautorizar autonomias e impedir iniciativas. Em situações não corriqueiras, que extrapolam em muito o desenrolar mecânico dos negócios diários, o poder da administração central mantém-se intocado. Sendo assim, é ela quem determina políticas de licenciamento, de investimento, de (des)localização de plantas industriais, de mudanças tecnológicas, etc.

administradores e trabalhadores submetem-se, de bom grado, à "cultura da empresa".

No entanto, para que o trabalhador possa sentir-se seguro na empresa (como se esta fosse seu lar), uma série de providências administrativas precisam reforçar seu "espírito de família". Sob outro prisma: para que a empresa possa manter em seus quadros uma mão-de-obra fiel e apegada aos valores da empresa, é necessário acenar-lhe com a estabilidade do emprego. Na realidade, a "cultura de empresa" só pode consolidar-se a partir do momento em que os funcionários estão convencidos de poderem beneficiar-se de um plano de cargos e salários. Assim, as empresas que adotam o Kanban consolidam seus efetivos através da instituição de "carreiras internas", de aumentos salariais baseados no tempo de trabalho e, principalmente, da garantia de um "emprego vitalício".

Visando ainda ao mesmo objetivo, procura-se atenuar os diferenciais de *status* operacional e funcional vigentes entre os grupos de trabalho. Com esse intuito, o idealizador do Kanban soube muito bem tirar partido da proliferação de pequenas empresas que se seguiu à derrota do Japão na Segunda Guerra Mundial. Em primeiro lugar, hierarquizou as diversas etapas da produção e, em seguida, repassou aquelas consideradas secundárias, ou não estratégicas, para terceiras empresas de pequeno porte: procedendo assim, acentuou o sentimento de solidariedade e de identidade entre os membros das diversas equipes. Afinal, no interior da empresa-contratante (empresa-mãe) continuam a ser processadas as tarefas essenciais e que exigem uma mão de obra funcionalmente valorizada, pois em sintonia com os objetivos de longo prazo ou estratégicos da empresa. Logo, aqueles que ali permanecem identificam-se como uma elite, como trabalhadores de primeira categoria, em contraposição àqueles que foram demitidos ou que assumem funções (secundárias) nas empresas contratadas.

Por outro lado, não é menos verdade que o sentimento de desprezo, de desvalorização, também provoca identificações e solidariedades: os trabalhadores que assumem tarefas secundárias e que foram considerados como mão-de-obra funcionalmente dispensável assumem uma postura negativa e concorrencial frente aos seus antigos colegas. Para as grandes empresas, porém essa concorrência é saudável e se insere numa espécie de círculo vicioso de contínuo reforço da cultura de empresa, da cultura Kanban.

Além de reforçar a integração e a harmonia no intramuros das grandes empresas, a contratação de terceiras empresas consegue "miniaturizar" ainda mais as unidades produtivas que adotam o Kanban: através de contratos de parceria bem elaborados e precisos, foi possível exportar o Just-in-Time e eliminar as últimas "gorduras", dotando as empresas contratantes de um grau ainda maior de flexibilidade, permitindo a consolidação e o crescimento dos altos níveis de produtividade e de (auto)controle da qualidade já alcançados.

De fato, essa política de terceirização retrata o processo de extensão do Just-in-Time e da política dos "estoques-zero" para fora dos ateliês da empresa-contratante (ou empresa-mãe). Segundo Coriat, "(...) o método pode ser aplicado no nível exclusivo dos ateliês da usina (...), ou pode ser estendido a usinas contratadas, que devem, elas próprias, fornecer seu produto Just-in-Time". Quando isso acontece, podemos considerar que o Kanban se realizou integralmente: "É este método desenvolvido, Kanban, que foi concebido e praticado em primeiro lugar pela Toyota" (CORIAT, 1990, p.92).



Resumindo. Do ponto de vista do capital, a implantação do Kanban implica uma série de avanços econômicos e sociais.

Dentre os avanços econômicos, podemos salientar (a) um aumento da flexibilidade administrativa; (b) uma diminuição no número de níveis hierárquicos; (c) uma adaptação — quantitativa e qualitativa — quase automática da oferta às exigências da procura; (d) uma melhoria na qualidade dos produtos; (e) uma forte diminuição de custos fixos; (f) um aumento inusitado da produtividade do trabalho; e, conseqüentemente, (g) um crescimento também inusitado da taxa de lucratividade das empresas.

Com relação aos avanços sociais, é possível salientar (a) a transformação de uma força de trabalho superespecializada em mão-de-obra polivalente; (b) o estabelecimento de uma relação mais "humana" entre os trabalhadores e suas chefias imediatas; (c) a aquisição pelos coletivos de trabalho de uma relativa autonomia decisória; (d) a consecução de um sentimento individual de responsabilidade em relação ao próprio desempenho profissional; (e) a obtenção de ganhos salariais periódicos; (f) a oportunidade de pertencer a um grupo (reforço de identidade); e, enfim, (g) a conquista de uma estabilidade empregatícia "para toda a vida".

É essa imagem moderna e democrática do MJG que vem sendo cortada pelas mais recentes correntes de gestão empresarial: através de constantes declarações de princípios, elas tentam associar seu corpo doutrinário às proposições do *management* japonês.⁸ Nesse mesmo sentido, elas tentam expurgar de suas proposições toda e qualquer referência ao credo taylorista: o trabalho individual, a superespecialização, a rigidez hierárquica, etc.

Mas até que ponto a crítica aos arcaicos métodos tayloristas e os elogios dessa imagem "humana" e "democrática" do MJG podem dar substância a uma prática de gestão efetivamente não taylorista? Para isso, questionaremos a própria desvinculação do MJG dos pressupostos e objetivos tayloristas. Assim fazendo, deixaremos de lado a identificação até aqui adotada entre o Kanban e o MJG. Mostraremos que uma análise do Kanban que esteja menos preocupada com os imperativos de produtividade/lucratividade das empresas deixa transparecer um MJG que é, no mínimo, muito mais próximo do taylorismo do que proclamam administradores e consultores de empresas.⁹

⁸ No prefácio da 4ª edição de um dos principais livros sobre terceirização, o Presidente do Conselho Deliberativo do Sebrae/RS e Vice-Presidente da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul, Dagoberto Lima Godoy, afirma que, nas nações mais desenvolvidas, "(...) os pequenos negócios têm sido estimulados em favor do bem comum. Entre tantas formas de participação das micro e das pequenas empresas nas economias bem-sucedidas, uma delas surge em destaque, de que é exemplo o milagre japonês: a subcontratação". Nesse mesmo livro, seu autor apóia uma certa idolatria do MJG por setores empresariais brasileiros. Diz ele: "Há um deslumbramento (sem dúvida justo) com as técnicas avançadas de administrar, em especial com as originárias do Japão" (LEIRIA, 1993, p.14-18).

Já em outra obra, o mais conhecido adepto das propostas terceiristas informa-nos de que a fórmula para se alcançar a modernidade, incrementar a produtividade e a competitividade passa, necessariamente, pela utilização das "técnicas administrativas norte-americanas e japonesas" (LEIRIA, 1993, p.22).

⁹ Num depoimento citado em corroboração das idéias de Champy, J. (Presidente da firma de consultoria CSC Index, Inc.) e Hammer, M. (Presidente da firma de consultoria Hammer and Company, Inc.), o Presidente da Hallmark Cards, Inc. expressa-se assim: "Estive no Japão alguns meses atrás pela primeira vez em muitos anos. Percebe-se com toda a clareza por que os japoneses são uma tamanha força competitiva: o país inteiro está focalizado. Eles sabem que estão em uma batalha econômica que pretendem vencer. Eles têm uma sociedade homogênea marchando ao som do mesmo tambor. Todos com que se conversa sabem o objetivo de suas empresas e de seu país. Eles estão alinhados e isso é uma força poderosa" (HAMMER, CHAMPY, 1994, p.140).

O MJG: a ótica do trabalho

Em 1950, foi deflagrada na Toyota uma greve de grandes dimensões, cujo saldo foi a demissão de 1.600 operários e a do próprio Kiichiro Toyota, Presidente-Fundador da Toyota. Como por ironia, nesse mesmo ano começou a Guerra da Coréia: a empresa foi convocada para participar do "esforço de guerra", e a sua agenda de encomendas ficou repleta. Mas como satisfazer às encomendas de guerra sem contar com boa parte de seu antigo efetivo? O momento requeria, pois, criatividade.

Depois de dois meses de greve, as relações entre o movimento sindical e a direção da Toyota eram tensas e conflituosas: "(...) devido a sangrentos conflitos entre o sindicato e a administração, a Toyota tinha perdido o suporte creditício dos bancos e quase entrara em concordata" (TSUKAMOTO, 1985, p.84). Nessas circunstâncias, dificilmente as direções sindical e empresarial conseguiriam chegar, em tempo hábil, a um acordo de recontrações: o sindicato da indústria automobilística (um dos mais fortes do país) acabava de sofrer uma derrota "humilhante", e seus dirigentes não perderiam essa oportunidade para demonstrar suas capacidades de mobilização e de defesa dos interesses dos trabalhadores. Logo, com poucas possibilidades de efetivar uma recontração maciça em situação vantajosa, a Toyota precisava encontrar os meios de empreender uma racionalização produtiva, centrada no aproveitamento intensivo da pouca mão-de-obra então disponível. E a aplicação do Kanban parece ter sido a solução encontrada.

A Toyota contratou, então, T. Ohno, o criador do método Kanban. Contratado para enfrentar uma das mais sérias crises da indústria japonesa, o Engenheiro Ohno, considerado o pai do MJG, pôde aplicar ali suas teorias. E seu sucesso foi tão grande que, já em 1959, assumia a direção da nova usina de Motomachi e, em 1962, tornava-se diretor da principal usina da Toyota.

Tendo se inspirado na observação da gestão de estoques dos supermercados norte-americanos, o método de Ohno é comumente explicado por uma analogia simples: o trabalhador considerado "cliente" utiliza as peças do trabalhador que controla as "prateleiras". Assim, apenas quando todos os produtos das prateleiras já tiverem sido vendidos (utilizados pelo trabalhador "cliente") é que será retomada a produção. Na realidade, deve haver um pequeno intervalo entre o esvaziamento completo das prateleiras e a retomada da produção. Esse intervalo é determinado por duas variáveis: (a) o tempo previsto para o consumo das últimas unidades de produto e (b) o tempo de produção de novas unidades. Idealmente, quando as últimas unidades forem

vendidas, novas mercadorias devem estar chegando às prateleiras. A implantação do Kanban pressupõe, portanto, uma informação precisa e contínua entre o trabalhador "cliente" e o "controlador das prateleiras", entre os diversos níveis de elaboração e consumo das mercadorias.

O Kanban, cuja tradução é "quadro" ou "painel", baseia-se simplesmente na flexibilidade e na rapidez da troca de informações¹⁰: "A inovação, vê-se, é puramente organizacional e conceitual, nada de tecnológico intervém aqui". Mesmo sendo de uma tocante singeleza, mesmo sendo um verdadeiro "ovo de Colombo", o método de Ohno parece constituir "a inovação organizacional maior da segunda metade do século" (CORIAT, 1991, p.46-47).

De forma sucinta e clara, esse método foi resumido pela família Toyota nos seguintes termos: "O ideal seria produzir exatamente o que é necessário, e de fazê-lo no tempo justo" (Ibid., p.29). Ao produzir "na medida exata" e no "tempo preciso", os custos de armazenagem, conservação, vigilância e transporte são significativamente reduzidos. Além disso, são eliminados os desperdícios de matérias-primas, e torna-se mais fácil "descobrir, o quanto antes, possíveis defeitos epidêmicos nos produtos (...)" (LIMA FILHO, 1985, p.69). Mas a aplicação do Kanban reduz também uma série de outros custos, tais como os de prospecção de tendências e de preferências do mercado e, conseqüentemente, os custos de *marketing*: sendo a produção ágil e flexível, a empresa pode responder, quase instantaneamente, aos desejos do mercado; e, em sintonia com o mercado, diminui sensivelmente a necessidade e os custos de propaganda.

Em resumo, o método proposto por Ohno baseia-se numa inusitada flexibilidade na organização do pessoal e na flutuação dos estoques: os trabalhadores, como os produtos, devem estar no local esperado, no momento necessário e em número adequado. Restringindo o fluxo de mercadorias ao mínimo necessário para satisfazer a demanda imediata, Ohno consegue restringir, também ao mínimo, a magnitude dos efetivos. Com a introdução do Kanban, solucionava-se, então, o problema da falta de força de trabalho para satisfazer as encomendas dos tempos de guerra.

Terminada a Guerra da Coréia, o método proposto por Ohno pôde ser melhor testado. Se a guerra precipitou a adoção de suas prescrições, ela

¹⁰ No caso, painéis e quadros informativos: uma forma de comunicação entre trabalhadores bem difundida nas empresas japonesas.

também serviu como laboratório e teste de sua eficiência. Em seguida, com a paz, com o estreitamento do mercado, sem demanda garantida pela guerra e com o aniquilamento do movimento operário (como veremos a seguir), consolidou-se a fórmula ohniana poupadora de mão-de-obra.

Enfim, parece que o desenvolvimento do Kanban aconteceu em duas grandes etapas: a primeira, a de sua implantação, caracterizada (a) por uma insuficiência de efetivos para satisfazer a demanda interna e as encomendas norte-americanas na Coréia, e (b) por uma atritada relação entre um sindicato poderoso e o patronato; a segunda, a de seu aperfeiçoamento e exportação pela Toyota, caracterizada (a) por um mercado relativamente restrito, (b) por um nível tecnológico inferior ao das potências ocidentais e, enfim, (c) por um movimento sindical virtualmente impotente.¹¹

Feita essa rápida contextualização, vejamos agora como ao redor da técnica do Kanban emerge uma complexa rede de relações sociais e organizacionais no interior das empresas.

Em boa parte dos estudos sobre as empresas japonesas, aceita-se, embora criticamente, que as especificidades de suas relações de trabalho estão ligadas ao "emprego para a vida toda", a um "plano de carreira baseado no tempo de serviço" e a um salário real crescente.¹² Isto posto, vamos mostrar, esquematicamente, como essas características se derivam da implantação do Kanban num dado momento da história econômica do Japão e, paralelamente, faremos um contraponto entre a idealização e a realidade dessas características que conformam o MJG.

O Kanban surgiu, como vimos, como uma iniciativa gerencial que visava harmonizar a escassez de força de trabalho com a crescente demanda de produtos de guerra. Nas palavras de Coriat, o método de Ohno é marcado "pelo duplo fato do licenciamento maciço e do crescimento das encomendas de guerra dirigidas à Toyota. É daí, diz o autor, "que nasce verdadeiramente o Kanban" (CORIAT, 1991, p.45).

Numa primeira e grosseira aproximação, podemos dizer que o Kanban prevê a realização por poucos operários do que antes era tarefa de muitos. Afinando

¹¹ Veremos, mais adiante, que o sindicalismo poderoso, que serviu de estímulo à implantação do Kanban, precisou ser anulado para que a sua consolidação viesse à luz do dia.

¹² Consulte-se, por exemplo, Wood Junior (1992), Hirata (1984) e Freyssenet (1983).

um pouco a análise, observamos que a realização da tarefa global acarreta uma maior "plasticidade" dos trabalhadores individuais. Em função de seu menor número, cada um deve, agora, possuir uma formação polivalente, necessária para pôr em marcha, simultaneamente, diversas etapas da produção. No entanto, para que essa habilidade diversificada não englobe uma necessidade adicional de controle e vigilância (o que anularia todo o esforço de restrição dos efetivos), Ohno dividiu os trabalhadores da Toyota em pequenos grupos com atribuições múltiplas e idênticas. De uma certa forma, Ohno induz os próprios trabalhadores a se autopoliciarem, posto que a produtividade do trabalho passa a ser o resultado da performance de **coletivos**, e não de **indivíduos**. A formação desses pequenos grupos estimula, ainda, o surgimento de lideranças ou de porta-vozes grupais e, portanto, facilita a transmissão de ordens e a coordenação da produção.

Mas com um coletivo restrito e gerido por um método cuja inovação fundamental se reporta à agilidade do fluxo de informações, o aumento da produtividade do trabalho passa, necessariamente, por alguma forma de intensificação do uso social da força de trabalho.¹³ Cada trabalhador deve, agora, concentrar-se num conjunto de tarefas diferentes e encadeadas não-linearmente. Em outras palavras, os movimentos e os gêneros de raciocínio próprios a todas, e a cada uma delas, devem estar sempre presentes nas memórias corporal e intelectual do trabalhador. Ao mesmo tempo, é aumentado o número, e diminuída a extensão temporal, dos intervalos de adaptação intertarefas, provocando uma mais numerosa sucessão de esforços antiinerciais. Em outras palavras, durante toda a jornada de trabalho, o trabalhador vê aumentada sua tensão nervosa, muscular e intelectual. Em resumo, o método Kanban elevou a intensidade do trabalho a níveis somente observados na época áurea do taylorismo:

"Ohno (...) foi considerado como um promotor essencial da intensificação do trabalho, transformando-se assim num dos alvos de ataque do sindicato. Identidade de destino, também sobre este ponto, com seu predecessor Taylor (...) (CORIAT, 1991, p.36).

¹³ Nessa passagem, não distinguimos os aumentos da produção *per capita* derivados de um dado tempo de trabalho com intensidade constante do aumento advindo de variações da intensidade do trabalho nesse mesmo tempo.

Mas a intensidade do trabalho é também acrescida por uma outra razão: os esforços de formação. O aumento do número de tarefas executadas por um mesmo trabalhador supõe, é claro, novas capacitações. Independentemente do fato de essa formação se efetivar durante a jornada de trabalho ou nos momentos de lazer, ela implica um renovado dispêndio de energias nervosas: o contato com novas tarefas e/ou com novas técnicas de execução das antigas atividades provoca angústias e ansiedades inerentes ao contato humano com o desconhecido, com o que nos questiona. E na medida em que essa formação tende a ser contínua (veremos a seguir), o acréscimo de tensão nervosa passa a fazer parte do cotidiano dos trabalhadores, deixando, assim, de ser um acréscimo propriamente dito (algo acima do habitual) e passando a ser a forma normal de trabalhar.

Mas a formação requerida pelo Kanban é um fenômeno de várias faces. Paralelamente ao fato de incidir sobre a intensidade do trabalho, ela deve contribuir para a formação de um novo trabalhador, o trabalhador polivalente. Mas que trabalhador é este? Seria ele um trabalhador qualificado? Em outras palavras, o trabalhador polivalente dos grupos Kanban pode ser considerado qualificado? Mas o que caracteriza a qualificação? Esta última é, sem dúvida, uma questão espinhosa, e sem uma definição de "qualificação", dificilmente poderemos fazer progredir a discussão. Por essa razão, proporemos aqui uma definição provisória, mas operacional. Consideramos como trabalho qualificado aquele que implica uma maior complexidade de execução em relação ao trabalho parcelar e cujo dispêndio supõe um raciocínio mais abstrato do que o utilizado nas clássicas tarefas tayloristas.

A seguir, veremos que o trabalho fabril polivalente dificilmente poderá preencher esses requisitos.

Foi mostrado, em vários estudos de caso, que a polivalência está ligada à banalização das tarefas ou ao empobrecimento de seu conteúdo. Numa pesquisa realizada numa empresa de seguros francesa em finais dos anos 70, constatou-se que os trabalhadores inseridos em "estruturas polivalentes" experimentavam "o sentimento de sofrerem uma certa degradação do conteúdo de seus trabalhos" (VERDIER, 1983, p.132). Estudando o caso Toyota, Y. Monden, por sua vez, rejeitou categoricamente a identificação entre qualificação e polivalência, propondo que se trocasse o termo "polivalente" por outro menos dúbio: "multifuncional" (MONDEN, 1983). Enfim, também estudando o caso Toyota, Coriat conclui que a polivalência implica uma "desespecialização" do trabalhador. Com esse termo, ele pretende mostrar a analogia existente entre o clássico trabalho taylorista e o trabalho polivalente, ou melhor, multifuncional, necessário ao bom funcionamento do Kanban. Segundo esse autor,

"(...) esse movimento de desespecialização dos operários profissionais qualificados, visando transformá-los em trabalhadores multifuncionais é, claramente, um movimento de racionalização do trabalho no sentido clássico do termo. Também aqui, trata-se, como na via taylorista americana, de atacar o saber complexo do *métier* 29 dos operários qualificados com o objetivo de diminuir seu poder sobre a produção e de aumentar a intensidade do trabalho" (CORIAT, 1991, p.43-44).

Mesmo sendo inconcludentes, essas pesquisas indicam, com eloquência, que a identificação comumente feita entre polivalência e qualificação é, no mínimo, carente de verificação empírica. E o próprio Ohno parece conceber a polivalência no sentido indicado por esses estudos:

"Eu decidi lançar a experiência que consiste em reagrupar máquinas nos mesmos lugares. Cada operador tinha, assim, três ou quatro máquinas sob sua responsabilidade, cada uma delas executando tarefas diferentes. A mudança era radical e a resistência no 'chão-de-fábrica' foi, evidentemente, muito forte (...) É que os operários de qualificação superior tinham, na época, um sólido temperamento de 'companheiro-artesão'. Eles também resistiram com força à mudança" (OHNO, 1989, p.24).

Deixando de lado essa discussão, o fato é que a polivalência/multifuncionalidade do trabalhador é indispensável ao bom funcionamento do Kanban. Por essa razão, as empresas japonesas investem muito mais em formação do que as clássicas empresas tayloristas. Mas que garantias possuem os patrões de que, após tantos investimentos em formação, sua força de trabalho lhes será fiel?

Para que os trabalhadores permaneçam na empresa, foram instituídos planos de ascensão funcional baseados numa combinação de "merecimento e antigüidade": se a competência pode acelerar a ascensão, uma carreira pode basear-se, simplesmente, no tempo de serviço. Ou, como nos diz Tadatsuna Yabu,

"(...) o ponto importante está em que o valor dos salários não é determinado em razão da função ou cargo, mas em grande parte de acordo com a carreira de cada um na empresa. (...) Dentre esses dois fatores de formação do salário, o mais importante é, pelo menos até agora, sem dúvida, o sistema de salário por antigüidade" (YABU, 1985, p.20).

No entanto, para que a existência de carreiras internas seja um verdadeiro atrativo, faz-se imprescindível que o trabalhador tenha assegurada a estabilidade de seu emprego e a certeza de progredir ao longo do tempo. Em outras palavras, para se sentir estimulado a permanecer na empresa, o trabalhador deve estar certo de poder usufruir do plano de carreira e dos aumentos salariais por antigüidade. Foi visando oferecer-lhe essas garantias que se instituiu o chamado "emprego vitalício".

O emprego vitalício, no entanto, dificilmente pode ser atribuído à realidade do MJG. Ou inversamente: o emprego vitalício é peça-chave, isto sim, da imagem jornalística do MJG. No seu interessante artigo (já citado) sobre o *management* japonês, Y. Tsukamoto informa-nos, didaticamente, sobre um dos pontos fundamentais da mitologia construída em torno do "modelo japonês de gerenciamento":

"Mito número 1: Quase a totalidade de trabalhadores do Japão está trabalhando no ambiente do 'modelo japonês' (o emprego vitalício, o sistema de remuneração por antigüidade...).

"Fato: Somente 20% da força de trabalho do Japão beneficia-se dele" (TSUKAMOTO, 1985, p.90).

Nessa mesma direção apontam os estudos de J. Freyssenet. Esse pesquisador nos adverte sobre a impropriedade de se generalizar a forma de estabilidade do emprego conhecida como "emprego vitalício". Em outras palavras, ele nos previne sobre a incorreção de se relacionar o emprego vitalício com a realidade da gestão empresarial no Japão: "no Japão, o emprego vitalício sempre beneficiou uma minoria de assalariados". E mais, continua, "A tendência à estabilização das formas de emprego (...) nunca representou um modelo de gestão em vias de generalização; esta tendência esteve sempre ligada a um modelo seletivo" (FREYSSNET, 1983, p.117).

Como em qualquer sistema de privilégios, estes só podem ser obtidos através de formas de segregação social. No caso japonês, os privilégios de 20% dos trabalhadores são assegurados tanto pela superexploração de 80% da classe operária empregada em pequenas e médias empresas quanto pelo cada vez maior contingente de trabalhadores autônomos em situação precária. Segundo Motomura, esse "privilégio dos empregados de grandes organizações" implica a existência de "ajustadores". Dentre estes, o autor destaca o conjunto de "(...) pequenas e médias empresas que (...) não podem se dar ao luxo de adotar esse tipo de prática". Em outras palavras, 80% dos trabalhadores

assalariados devem assegurar o luxo dos 20% restantes. Mas ao lado dessas empresas, caracterizadas como "satélites", existem ainda os trabalhadores temporários, cujas tarefas se realizam sem garantias sociais. Nesse grupo, as mulheres são maioria. Como em todo o Mundo, a aristocracia operária japonesa também é sustentada por uma espécie de ditadura sexual. O mesmo autor nos informa que as mulheres desempenham "um papel muito importante" na manutenção desse sistema: "Elas trabalham durante alguns anos e se casam. Após alguns anos, voltam (depois que os filhos estão criados), mas voltam em regime de tempo parcial, com horário flexível e sem garantias. Quando o negócio aperta", continua o autor, "elas são desligadas" (MOTOMURA, 1985, p.45). Para sermos mais precisos, é necessário que se diga, rapidamente, que a precariedade das condições de emprego e salário funciona como um mecanismo de concentração de renda: na medida em que os salários diretos e indiretos das pequenas e médias empresas têm um crescimento real menor do que os das grandes empresas, aquelas "empresas-satélites" estão em condições de fornecer produtos mais baratos aos grandes conglomerados, que, por sua vez, podem reduzir seus custos e obter elevadas taxas de lucros.

"As diferenças entre as grandes e as pequenas empresas em matéria de condições de trabalho, jornada de trabalho, salário, segurança do emprego e benefícios são muito pronunciadas. Nas grandes empresas, as condições de trabalho costumam ser boas, o trabalho semanal é de 44 horas, há 2 abonos anuais, um abono de aposentadoria no valor de 30 a 50 vezes o salário mensal (após 30 anos de trabalho), além de facilidades de alimentação, serviços médicos, férias, moradia e atividades esportivas e de lazer. Ao contrário, em pequenas empresas há pessoas que trabalham de 60 a 72 horas por semana, sem descanso semanal e sem férias, não têm os benefícios das grandes empresas e o salário é inferior, chegando às vezes a apenas 40% daqueles das grandes empresas" (IIDA, 1986, p.70).

Logo, será com uma parte desses lucros (ou, o que é a mesma coisa, com a relativa compressão salarial de 80% dos assalariados) que seus trabalhadores serão beneficiados. Do ponto de vista de Wood,

"(...) a organização piramidal, base dos grandes grupos japoneses, guarda estreita semelhança com o mundo feudal. (...) a base da pirâmide, constituída por milhares de pequenas empresas e empre-

gando a maior parte da mão-de-obra existente, faz o papel do servo, continuamente submetido a pressões para redução de custos, trabalhando com margens de lucro insuficientes e praticamente impedido de abandonar o seu clã" (WOOD, 1992, p.14).

Mas a concentração de rendas também pode ser observada sob o ângulo da ditadura sexual¹⁴. Para isso, basta sabermos que as mulheres compõem 40% da força de trabalho japonesa e que, ao "compararmos o salário médio dos homens com o das mulheres, obtemos a proporção de 100 para 53" (YABU, 1985, p.26).

Em suma, mesmo estando caracterizada a impossibilidade de a estabilidade empregatícia fundamentar qualquer coisa que lembre a imagem popular (vulgar) do Modelo Japonês de Gestão, o emprego vitalício não deixa de ser real para uma minoria privilegiada de assalariados: algumas empresas utilizam-se, de fato, do emprego vitalício como forma de garantir uma mão-de-obra adaptada às suas necessidades. Prossigamos, pois, acompanhando a trajetória desses trabalhadores de exceção, dessa aristocracia operária japonesa.

Além de garantir o bom funcionamento do Kanban, a aristocracia operária deve garantir a perenidade desse método de gestão. Ela deve participar ativamente da formação das novas gerações de trabalhadores: a exemplo das empresas tayloristas, boa parte do conhecimento produtivo da gerência advém da observação direta dos gestos e dos movimentos dos trabalhadores. Pela mesma razão, vários estágios de formação restringem-se à simples observação pelos "alunos-gestores" do trabalho quotidiano dos empregados mais experientes.

A importância da formação contínua e da autoformação do coletivo de trabalhadores exige, porém, uma série de ajustes na organização interna do trabalho. Para serem bons "professores", os trabalhadores devem abrir mão de um de seus mais importantes instrumentos de luta: os pequenos truques que permitem retardar ou diminuir a produção; os pequenos detalhes que ajudam a gerência a decidir entre metas mais ou menos ambiciosas; os pormenores que viabilizam ou fazem fracassar o planejamento empresarial. Para serem bons

¹⁴ Sobre a "ditadura sexual no Japão", recomendamos o excelente texto de Helena Sumiko Hirata (1984, p.201). Nesse trabalho, Hirata revela-nos, por exemplo, o significado do chamado "sistema de dormitórios": "O sistema de dormitórios de jovens operárias (...) tornou possível um movimento de racionalização no qual o conjunto da jornada era considerado e os tempos de sono, maquiagem, vestimenta, o trabalho na usina, o penteado, o defecar, o banho, as lições e os lazeres, eram estritamente avaliados e medidos".

professores, os trabalhadores mais experientes devem "mostrar-se", devem transmitir o que realmente sabem, sem subterfúgios. Para isso, no entanto, os trabalhadores devem poder esquecer as incompatibilidades entre seus interesses e os da direção. Eles devem acreditar numa correspondência direta e linear entre o desenvolvimento da fábrica e o de suas condições de vida. Enfim, a gerência deve encontrar os meios de fazer prevalecer um clima de cooperação classista.

A cooptação da classe operária, no entanto, não foi fácil de obter. A estratégia da Toyota baseou-se numa mescla de força e convencimento, de pressão e concessão, de estímulo e repressão, de autoritarismo e democracia: ao mesmo tempo em que implodia o sindicato da indústria automobilística, permitia a participação dos trabalhadores em algumas decisões da empresa. Num primeiro momento (1953), transformou o sindicato da indústria num sindicato de empresa. Em seguida, descontente com a pouca cooperação assim obtida, dissolveu esse sindicato, revisou seus estatutos e estruturas e estimulou a criação de um novo. E, já em 1954, "(...) a campanha reivindicativa (...) se orienta em torno das seguintes palavras de ordem: "Proteger nossa empresa para defender a vida!" (CORIAT, 1991, p.37).

Desde então, contando com um movimento sindical que encarnava o "espírito Toyota", novas medidas de integração classista foram adotadas. Visando estimular o espírito de grupo e a procura da "qualidade"¹⁵, foram

¹⁵ No lugar de "qualidade", lê-se elevação dos lucros. A procura da qualidade é, substancialmente, uma política de contração de custos. Ela implica uma diminuição dos custos das matérias-primas (menor desperdício); um menor tempo de produção de cada unidade de produto (maior atenção e interesse no trabalho); uma intensificação do trabalho (derivada da maior atenção/concentração e interesse); uma socialização das descobertas técnicas dos trabalhadores (menor custo de pesquisa e desenvolvimento), uma maior satisfação do cliente (menor custo com assistência técnica), etc. Logo, as empresas que "buscam a qualidade" na linguagem radicalmente tendenciosa do SEBRAE, por exemplo, buscam, isto sim, conduzir os trabalhadores a racionalizarem, eles mesmos, as condições de produção. Não negamos, aqui, que a qualidade dos produtos possa ser aprimorada. Faz-se necessário, porém, que se saiba quem arca com os custos deste aprimoramento e quem lucra com a qualidade assim obtida. Enfim, é necessário conhecer o preço da qualidade. Nas palavras de Hirata, os círculos de controle da qualidade "(...) mesmo sendo uma forma de mobilização e de emulação partindo de princípios opostos [ao taylorismo], terminam por obter (...) a mesma redução dos 'tempos mortos' que a obtida pelos procedimentos tayloristas clássicos". Ainda segundo a autora, os círculos de controle da qualidade "provocam uma prática generalizada de concorrência entre os grupos de trabalhadores" que implica "supressões voluntárias de pausas" (HIRATA, 1984, p. 208).

estimulados os círculos de estudos, de controle da qualidade, etc. Paralelamente, o operariado foi incentivado a apresentar suas sugestões sobre os mais variados assuntos da empresa. Enfim, tudo se apresenta como se ao silêncio do movimento sindical correspondesse a liberdade de expressão dos trabalhadores. Esse paradoxo, no entanto, tem uma explicação muito simples: a liberdade de expressão dos trabalhadores termina onde começam suas contradições com os objetivos gerenciais. Nos assuntos de menor importância, porém, as sugestões dos trabalhadores são, em geral, aceitas. Mas quando "os assuntos são de real importância para a companhia", diz Tsukamoto,

"os membros mais influentes da cúpula da empresa deixam seus subalternos perceberem suas tendências (...). O sistema de *ringui* (o processo de encaminhamento de baixo para cima de propostas de mudança), neste caso, é utilizado para sacramentar as decisões aguardadas e previamente conhecidas (...)".

E o autor precisa, "mobilizando [portanto] o apoio global da empresa em todos os níveis" (TSUKAMOTO, 1985, p.91). A pseudoliberalidade de expressão dos trabalhadores faz parte, pois, de um programa de emulação psicológica que visa camuflar, ainda mais, a oposição entre os interesses dos trabalhadores e os da gerência. Com esse expediente, o *management* japonês tem conseguido substanciais aumentos de produtividade sem nenhum custo adicional... para o empresariado:

"A grande maioria (mais de 90%) das grandes empresas japonesas usa o sistema de sugestões. Num estudo conduzido em 1981, cerca de 500 empresas pesquisadas reportaram um total de quase 24 milhões de sugestões, dadas por quase 2 milhões de funcionários. Só uma delas reportou mais de 4 milhões de sugestões, sendo que, neste caso, a empresa distribuiu um total de 40 milhões de dólares em prêmios, para um efeito econômico nos resultados de cerca de 1 bilhão de dólares" (MOTOMURA, 1985, p.49).

Se a camuflagem da luta de classes tem servido para criar o mito da democracia empresarial japonesa, esta teria vida curta, caso não fosse acompanhada de efetivas melhorias no salário real: toda a estrutura do Kanban desabaria sem uma política salarial consistente. Assim, para o período de 1950 a 1988, por exemplo, constatamos que as oscilações do salário real acompanharam as da produtividade do trabalho (embora com uma ligeira de-

fasagem).¹⁶ Com essa política salarial, empresários e autoridades econômicas conseguiram, mais uma vez, forjar uma correspondência direta entre a "saúde" empresarial e a de seus trabalhadores.

A inteligência dos gestores japoneses é inegável. Após destruírem as principais lideranças operárias, estabeleceram um sistema empresarial fundamentado no paternalismo e no distributivismo. Transformaram a qualidade e a produtividade em objetivos interclassistas. Fizeram apelo a argumentos psicológicos universais, tais como o orgulho profissional, a responsabilidade e a integridade pessoais. Resumindo: fizeram derivar os resultados empresariais da eficiência de um sistema ético, no qual a cooperação, a boa vontade e a parceria se transformam em fatores de produção.

Salvo engano, em nenhum outro lugar do Mundo se apostou tanto no ilusionismo e nas formas de persuasão social como instrumentos privilegiados da construção/solidificação de um modelo de gestão empresarial!¹⁷

Conclusão

Difícilmente poderíamos negar que existe uma enorme distância entre uma concepção harmônica das relações de trabalho no Japão e a realidade conflituosa do seu cotidiano operário. Como vimos acima, o aniquilamento do movimento dos trabalhadores e a intensificação do trabalho aparecem, na história recente, como os fundamentos do "milagre japonês".

Isto posto, devemos tomar todas as precauções antes de falarmos de um modelo japonês de gestão. Na realidade, não existe um único MJG, mas, sim, dois. O primeiro deles, e o mais conhecido, é o modelo de "exportação", utilizado pelas multinacionais japonesas para vender seus produtos no Exterior. O segundo, e o mais recatado, é o modelo real, protegido de olhares indiscretos por barreiras lingüísticas e geográficas que dificultam, sobre-

¹⁶ Uma série de indicadores econômicos são citados por Coriat (1991, p. 86-87).

¹⁷ "(...) no global, o índice de participação nos programas de sugestões no Japão é de 70% dos funcionários (12% nos EUA) para uma média de 13 sugestões por funcionário (0,14 nos EUA)" (MOTOMURA, 1985, p. 49).

maneira, sua observação direta por viajantes comuns ou por representantes de partidos e sindicatos operários.¹⁸

Essa segmentação em dois modelos é, certamente, didática. No entanto ela é também enganosa. Separando os modelos, desaparecem os laços de dependência recíproca que os unem: no âmbito das idéias, não é difícil perceber que será tanto mais forte o impacto ideológico do modelo de exportação quanto mais frágil for o conhecimento das reais relações de trabalho vigentes no Japão. No âmbito social, por sua vez, não é difícil perceber que a manutenção de uma aristocracia operária se efetiva em detrimento das condições de vida da maior parte dos trabalhadores japoneses.

Mas que aristocracia operária é essa São os trabalhadores das grandes empresas, cujas relações de trabalho vimos descrevendo ao longo deste ensaio. São os trabalhadores sujeitos às grandes tensões nervosas impostas pela intensidade do trabalho necessária à polivalência. Uma polivalência que várias pesquisas de campo associam à banalização/despecialização do conteúdo do trabalho. São os trabalhadores que nunca faltam, e cujas férias anuais de seis a 20 dias só são "desfrutadas" por razões de doença ou por problemas familiares (HIRATA, 1984, p.206). São as trabalhadoras que, por trabalho igual, recebem 53% dos salários masculinos. São as trabalhadoras sujeitas a invasões de privacidade inaceitáveis para os padrões ocidentais (mesmo para os do Terceiro Mundo). São os trabalhadores que, nos concursos de sugestões, apresentam idéias que possibilitam aumentos "bilionários" da produtividade do trabalho, que nunca são distribuídos. São os trabalhadores que participam das decisões irrelevantes das empresas. São os trabalhadores que tiveram suas organizações esfaceladas e que foram forçados a se desfazerem de suas pequenas astúcias de resistência. Enfim, são os trabalhadores que foram constrangidos a abrir mão de suas reivindicações e identidade de classe em troca do direito ao trabalho dignamente remunerado.

¹⁸ Barreiras que, por sua vez, permitem que as organizações patronais, com seus técnicos políglotas e com suas viagens de negócios dedutíveis do imposto de renda, possuam o quase-monopólio das informações e transformem suas interpretações em verdades dificilmente criticáveis.

Mas que salário real digno é esse? Dentre os países mais "desenvolvidos", o Japão é o país que apresenta tanto o menor salário real/hora médio quanto a maior jornada de trabalho semanal (Tabela 1). Mesmo com relação à Espanha, que dificilmente podemos classificar entre os países mais desenvolvidos, a situação do Japão é desfavorável: embora apresente um salário-hora 10,7% superior, sua jornada de trabalho é 11,2% mais extensa, o que nos deixa supor que a qualidade de vida dos trabalhadores japoneses é inferior à dos espanhóis.

Tabela 1

Jornada de trabalho e salário-hora em alguns países selecionados

PAÍSES	JORNADA DE TRABALHO (h)	CUSTO HORÁRIO (US\$)
Canadá	39,5	21,30
Alemanha	38,2	15,94
França	38,7	15,25
EUA	40,8	14,83
Japão	40,8	12,84
Espanha	36,7	11,60

FONTE: DIEESE e Bureau of Labor Statistics.

NOTA: Esta tabela foi apresentada na CNBB (BRASIL: ..., 1994, p.34).

Em resumo, a aristocracia operária japonesa é constituída por trabalhadores que, despossuídos de uma efetiva cidadania (visto que suas organizações foram silenciadas), adquiriram, como única contrapartida, o direito a trabalhar.

O que dizer, então, das condições de trabalho daqueles que não pertencem a essa "aristocracia operária"? O que dizer das condições de trabalho dos que estão empregados nas pequenas e médias empresas e que sequer têm direito

ao trabalho vitalício e às promoções por antigüidade?¹⁹ O que dizer da (im)possibilidade de esses trabalhadores acederem com a uma cidadania econômica mínima em empresas que

"(...) através de suas entidades representativas tendem a manifestar um apoio quase incondicional às pretensões do grande capital, acompanhado de um antagonismo virulento e militante às reivindicações econômicas e políticas dos trabalhadores?" (IIDA, 1986, p.11).

As "empresas-servo" ou "satélite" (Wood) são constrangidas, como vimos, a comprimirem continuamente seus custos para poderem vender barato aos seus senhores: as grandes empresas. Por conseguinte, seus trabalhadores devem sofrer um processo de relativa superexploração, quando comparados à "aristocracia operária". Uma superexploração que se apresenta tanto mais plausível quanto mais se conhece sobre a origem das pequenas empresas no Japão.

Ao contrário do que supõe a mitologia jornalística sobre a pequena empresa, elas não são uma forma econômica inerente à gestão empresarial japonesa. Sua propagação é, em boa parte, o resultado de uma ingerência militar norte-americana na economia japonesa. Sob as ordens do Comandante McArthur, em 1954, foram desmanteladas "as 15 Zaibatsu", os grandes conglomerados que dominaram a economia de guerra do Japão. Assim, foi em decorrência de um ato político-militar que foram criadas centenas de pequenas empresas, cujos "presidentes eram, naturalmente, os antigos gerentes das partes desmembradas" (TSUKAMOTO, 1985, p.84). Logo, as modernas pequenas empresas japonesas já nasceram tuteladas e presididas pelos conselhos de administração dos grandes conglomerados, o que explica, em boa medida, sua sujeição aos imperativos de lucratividade das "empresas-mãe" e também nos permite supor que boa parte dos fundos que sustentam a chamada aristocracia operária provêm da relativa superexploração dos assalariados das pequenas empresas.

O que parece ser o mais eloquente retrato da realidade do Modelo Japonês de Gestão foi oferecido por Benjamin Coriat, na última página de **Penser à l'Envers**. Ali, ele se permite mostrar uma indignação que esteve contida em 173 páginas de análise, sóbria e minuciosa, da "via japonesa" de gestão empresarial. Como num desabafo, ele nos diz que

¹⁹ Isto para não nos referirmos aos trabalhadores temporários ou em tempo parcial.

"(...) a 'japonização', praticada como arte de implodir os compromissos herdados do período fordista é, certamente, um meio poderoso de abafar, nas empresas e na sociedade, o que decênios de inovação social e contratual construíram, lenta e pacientemente, em nossos países" (CORIAT, 1991, p.174).

Em suma, com as informações de que hoje dispomos, todo elogio generalizante ao Modelo Japonês de Gestão só pode ser compreendido como uma ode à precarização das condições de trabalho, ao autoritarismo esclarecido e às formas modernas de demagogia. Da mesma forma, toda crítica ao taylorismo que se baseie nas virtudes das relações de trabalho no Japão é, no mínimo, vítima de uma profunda ilusão.

Bibliografia

- ANUÁRIO DOS TRABALHADORES (1993). São Paulo: DIEESE.
- BORGES, A., DRUEK, M. (1992). Terceirização e mercado de trabalho: notas exploratórias. **Revista Análise de Dados**, Salvador, v.2, n.3, dez.
- BRASIL; alternativas e protagonistas (1994). Brasília: CNBB.
- CORIAT, B. (1984). Du système Taylor à l'atelier de série robotisé: quel taylorisme demain? In: MONTMOLLIN, M., PASTRE, O. **Le Taylorisme**. Paris: La Découverte.
- CORIAT, B. (1990). **L'atelier et le robot** Paris: Christian Bourgois.
- CORIAT, B. (1991).. **Penser à l'envers**. Paris: Christian Bourgois.
- DURLABHJI, S., MARKS, N. E., eds. (1993). **Japanese business: cultural perspectives**. New York: New York State University.
- DE SOUZA, H. ver SOUZA, H. de
- FREYSSINET, J. (1983). La déstabilisation des formes d'emploi: stratégies patronales et stratégies syndicales. **Critiques de l'Economie Politique**, Paris: La Découverte/ Maspéro, n.23/24, abr./set.
- FREYSSINET, M. (1977). **La division capitaliste du travail**. Paris: Savelli.
- FREYSSINET, M. (1984). Division du travail, taylorisme, et automatisation: confusions, différences et enjeux. In: MONTMOLLIN, M., PASTRÉ, O. **Le Taylorisme**. Paris: La Découverte.

- HAMMER, M., CHAMPY, J. (1994). **Reengenharia: revolucionando a empresa**. São Paulo: Campus.
- HIRATA, Helena Sumiko (1984). Division internationale du travail et Taylorisme: Brésil, France et Japon. In: MONTMOLLIN, M., PASTRÉ, O. **Le Taylorisme**. Paris: La Découverte. p.197-210.
- HIRATA, Helena Sumiko (1992). **Autour du modèle japonais: automatisation, nouvelles formes d'organisation et relations de travail**. Paris: L'Harmattan.
- HOUNSHELL, David A. (1988). The same old principles in the new manufacturing. **Harvard Business Review**, Boston, nov./dez.
- IIDA, I. (1986). **Pequena e média empresa no Japão**. São Paulo: Brasiliense.
- LEIRIA, J. S. (1993). **Terceirização: o caminho para a administração pública e privada**. Porto Alegre: Sagra/ Luzzatto.
- LEIRIA, J. S. (1993a). **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. Porto Alegre: Sagra/ Luzzatto.
- LIMA FILHO, J. P. (1985). Padrões culturais e de comportamento do empresário japonês: visão de um brasileiro. In: CÂMARA de comercio e industria japonesa no Brasil. São Paulo: Massao Ohno.
- MASIERO, G. (1994). Organização e trabalho no Japão. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, jan./fev.
- MONDEN, Y. (1983). **Toyota production system**. Atlanta: Institute of Industrial Engineering and Management.
- MONTMOLLIN, M. (1981). **Le Taylorisme: à visage humain**. Paris: La Découverte/ PUF.
- MOTOMURA, O. (1985). A eficácia da administração japonesa: mitos e fatos. In: CÂMARA de comercio e industria japonesa no Brasil. São Paulo: Massao Ohno.
- OHNO, T. (1989). **L'esprit Toyota**. Paris: Masson.
- ROUSTANG, G. (1987). **L'emploi: un choix de société**. Paris: Syros.
- ROUSTANG, G., PERRET, B. (1993). **L'economie contre la société: affronter la crise de l'intégration sociale et culturelle**. Paris: Seuil.
- SAKAI, K. (1990). The feudal world of japanese manufacturing. **Harvard Business Review**, Boston, nov./dez.
- SILVA, Elizabeth B. (1991). **Refazendo a fábrica fordista: contrastes da industria automobilística no Brasil e na Grã-Bretanha**. São Paulo: Hucitec/ FAPESP.

- SOUZA, H. de, RAMALHO, J. R., orgs. (1994). **Terceirização, diversidade e negação do mundo do trabalho**. São Paulo: Hucitec.
- SUMIKO HIRATA, H. ver HIRATA, Helena Sumiko
- TERCEIRIZAÇÃO e ação sindical (1992). **Boletim DIEESE**, São Paulo, n.135, jun.
- TSUKAMOTO, Y. (1985). A gestão empresarial japonesa e o caso brasileiro. In: CÂMARA de comercio e industria japonesa no Brasil. São Paulo: Massao Ohno.
- TSURU, S. (1993). **Japan's capitalism: creative defeat and beyond**. New York: Cambridge University.
- VERDIER, E. (1983). Dix ans d'enrichissement du travail dans une compagnie d'assurance: marges de manoeuvres ou choix stratégiques? **Critiques de l'Economie Politique**, n.23/24, abr./set.
- WOOD, S. (1989). **The transformation of works?** London: Unwin Hyman.
- WOOD, T. (1992). Fordismo toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo: FGV, set./out.
- YABU, T. (1985). Relações de trabalhistas no Japão. In: CÂMARA de comercio e industria japonesa no Brasil. São Paulo: Massao Ohno.

Abstract

This essay initially calls attention to the treatment given to the Japanese Management Model (JMM) and Taylorism by the defenders of outsourcing in the brazilian economy. According to them taylorism is the management form to be avoided and the JMM is the model to be imitated. Afterward we present the creation and consolidation process of the JMM. However, we attempt to describe the distinction between the reality of labor relations in Japan and its media form. We conclude demonstrating that the process of outsourcing in Brazil is based fundamentally in the reality of the japanese labor relations and not in the media form of the JMM.

Keys: 1) Outsourcing, 2) Japanese Management Model, 3) Labor relations, 4) Ideology and 5) Taylorism.